

De wisselwerking tussen marketing en strategische beleidsvorming bij Nederlandse bedrijven

1. Inleiding

Dit artikel is een vervolg op 'Marketing-planning en strategische beleidsvorming bij Nederlandse bedrijven', verschenen in *Bedrijfskunde* 1986/3 (Wierenga e.a., 1986). In dat artikel werd betoogd dat een goede wisselwerking tussen marketing en strategische beleidsvorming van cruciaal belang is voor het voortbestaan van de onderneming.

Immers, marketing dient de strategische beleidsvormer te voeden met informatie over de ontwikkeling van de behoeften van afnemers en van de positie van de eigen onderneming en van concurrenten bij verschillende marktsegmenten. Anderzijds dient het strategisch plan het kader aan te geven, waarbinnen marketing prioriteiten binnen de verschillende produkt/marktcombinaties kan stellen. Een goede wisselwerking tussen marketing en strategische beleidsvorming is derhalve essentieel voor de onderneming. In het eerste artikel is ingegaan op de inhoud van marketing-plan en strategisch plan, en op hun overeenkomsten en verschillen. In dit tweede artikel staat de *wisselwerking* tussen marketing-planning en strategische beleidsvorming centraal.

In het vorige artikel is de opzet van het empirisch onderzoek besproken. Uit de ledenlijsten

van NIMA en VSB zijn 38 bedrijven in de Randstad geselecteerd die zowel een marketingfunctionaris als een strategische beleidsvormer als medewerker telden. Met beide functionarissen is een separaat interview afgenomen op basis van dezelfde vragenlijst. Uiteindelijk zijn 54 bruikbare enquêtes afgenomen bij 31 verschillende bedrijven. Voor een uitgebreidere behandeling van het theoretisch kader en de opzet van het onderzoek zij hier naar het voorgaande artikel verwezen.

Bij het onderzoek naar de wisselwerking tussen marketing en strategische planning zijn de volgende punten achtereenvolgens aan de orde gekomen:

- invloed van beide typen functionarissen op het eigen en het 'andere' plan;
- plaats van marketing bij het opstellen van het strategische plan;
- gewenste inbreng van beide partijen op het 'andere' plan;
- perceptie van beide partijen over elkaars vakgebied.

2. De wisselwerking tussen marketing en strategische beleidsvorming in de praktijk

Invloed van beide typen functionarissen op formulering en inhoud van plannen

Het eerste onderwerp betreffende de wisselwerking is de mate waarin men meent zelf invloed te hebben op de formulering van het desbetreffende plan. Tabel 1 geeft de resultaten.

* Prof. dr. ir. B. Wierenga en ir. J. B. Vollering zijn verbonden aan de sectie Marketing Management van de Interfaculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

** R. Amsterdam en C. J. Poederbach zijn doctoraal studenten aan dezelfde instelling ten tijde van het onderzoek.

Tabel 1. Antwoorden op de vraag: 'In hoeverre hebt u zelf invloed op de formulering van het ...* plan?'

	Marketing-plan			Strategisch plan		
	M	S	A**	M	S	A**
Zeer veel invloed	67	43	56	33	63	48
Enige invloed	22	43	31	38	33	35
(Vrijwel) geen invloed	7	14	10	29	4	17
Onbekend	4	—	2	—	—	—

* Bij het marketing-plan heeft de koppeling betrekking op het strategisch plan en andersom.

** M = marketing-functionaris; S = strategische planner; A = alle respondenten.

Zoals te verwachten was, acht ieder zijn invloed het grootst op het type plan waarop zijn functie primair betrekking heeft. Toch heeft de strategische planner in 43% van de gevallen ook zeer veel invloed op het marketing-plan en de marketing-functionaris in 33% van de gevallen veel invloed op het strategisch plan. De invloed strategische planner → marketing lijkt iets sterker dan in de tegengestelde richting.

De vragen over de *onderwerpen* in marketing-plannen resp. strategische plannen bevatten een aantal dezelfde elementen (ten dele genoemd in de tabellen 13 en 16 in het vorige artikel). Tabel 2 geeft de resultaten voor marketing en strategische planning naast elkaar weer.

concurrenten krijgt in marketing-plannen wat meer aandacht dan in strategische plannen. Hoewel te verwachten was dat koppeling van marketing-plan aan strategisch plan meer aandacht zou krijgen dan omgekeerd, blijkt er aan beide soorten koppeling evenveel aandacht te worden besteed.

Wat betreft verschillen in perceptie tussen marketing-functionarissen en strategische planners: voor beide typen plannen schat de 'tegenpartij' de aandacht voor de koppeling hoger in dan de direct betrokkene zelf (bijv. strategische planners zeggen vaker dat in het marketing-plan de koppeling met een strategisch plan veel aandacht krijgt dan de marketers zelf). De verschillen zijn bij deze steekproefomvang echter niet significant.

Tabel 2. Percentage respondenten dat aangeeft dat het desbetreffende onderwerp veel aandacht krijgt in marketing-plan resp. strategisch plan

	Marketing-plan			Strategisch plan		
	M	S	A	M	S	A
Sterkte/zwakte t.o.v. concurrent	70	67	69	50	54	52
Veranderende behoeften van klanten	63	67	65	63	54	58
Technologische trends	48	57	52	63	58	60
Koppeling van dit plan aan het ...* plan	70	81	75	71	63	67

* Bij het marketing-plan heeft de koppeling betrekking op het strategische plan en andersom.

Uit deze tabel blijkt dat er slechts kleine verschillen zijn in de aandacht die de genoemde onderwerpen krijgen in marketing-plan resp. strategisch plan. Alleen sterkte/zwakte t.o.v.

Het planningsproces

Voor beide typen plannen is ook gevraagd of de opstelling voornamelijk van onderaf naar

boven of van de top naar beneden wordt ontwikkeld: 'bottom-up' versus 'top-down'. (In de vragenlijst werden beide werkwijzen nader toegelicht.) Tabel 3 geeft de resultaten.

Bij marketing-plannen blijkt de dominante richting 'bottom-up' te zijn, bij strategische plannen 'top-down'. Bij marketing-plannen is de perceptie van beide typen functionarissen dezelfde. Bij strategische plannen zien de marketers het top-down karakter scherper dan de strategische planners zelf.

Plaats van marketing bij strategische beleidsvorming

Bij deze vraag ging het om de vraag of:

1. marketing hierbij een bijzondere plaats toekomt, omdat zij de hoofdlijnen voor het strategisch plan bepaalt (waarop de andere onderne-

mingsfuncties zich vervolgens instellen), dan wel of:

2. marketing niet meer is dan een van de noodzakelijke functies (naast financiering, productie, e.d.) die samen helpen de ondernemingsdoelstellingen uit te voeren.

Tabel 4 geeft aan dat ruim éénderde van de respondenten marketing een bijzondere plaats toekent. In de steekproef ligt dit percentage bij marketers hoger dan bij strategische planners, maar het verschil is niet significant.

Gewenste inbreng

Terwijl eerder al was gevraagd naar de *huidige* inbreng van marketers bij strategische beleidsvorming en omgekeerd (zie tabel 1), werd hier

Tabel 3. Bottom-up versus top-down: Percentage respondenten dat aangeeft dat de opstelling van het desbetreffende plan voornamelijk van onderaf naar boven of omgekeerd geschiedt.

	<i>Marketing-plan</i>			<i>Strategisch plan</i>		
	<i>M</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>M</i>	<i>S</i>	<i>A</i>
Planning is voornamelijk van onderaf naar boven	48	52	50	25	25	25
Planning is voornamelijk van de top naar beneden	30	29	30	75	50	63
Planning geschiedt in beide richtingen	22	19	21	—	25	13

Tabel 4. Plaats van marketing bij het opstellen van het strategische beleidsplan. (percentages die de desbetreffende categorie aankruisen)

	<i>Alle respondenten</i>	<i>M</i>	<i>S</i>
Marketing geeft de hoofdlijnen van het strategisch plan aan, waarop de andere onderzoeksfuncties zich vervolgens instellen	37	42	30
Marketing is één van de noodzakelijke functies die samen helpen de ondernemingsdoelstelling uit te voeren	63	58	70

de vraag aan de orde gesteld of deze inbreng groter zou moeten zijn.

Uit de tabellen 5 en 6 blijkt, dat men in ongeveer tweederde van de gevallen tevreden is met de huidige inbreng over en weer, terwijl éénderde van de respondenten meer wederzijdse inbreng gewenst acht.

Zeer opmerkelijk is dat de strategische planners significant vaker een grotere inbreng van marketing bij de opstelling van het strategisch plan gewenst achten dan de marketers zelf. Dit is een duidelijk signaal naar marketing om meer aandacht te besteden aan strategische aspecten. Ook in de andere richting: strategische planning → marketing zijn het in de steekproef de strategische planners die het sterkst pleiten voor meer interactie, maar dit verschil is niet significant.

Perceptie van beide partijen over elkaars vakgebied

Het voorgaande gaf al aan dat marketing wellicht een te zwak ontwikkelde strategische component heeft. Dit verwijt is ook in de literatuur verschillende keren naar voren gebracht. Wind & Robertson (1983) noemen een aantal aspecten van dit gebrek aan strategische oriëntatie:

- a. marketing is te veel gericht op het merk als eenheid van analyse;
- b. staat te veel los van andere ondernemingsfuncties;
- c. heeft te weinig oog voor synergie tussen marketing-instrumenten;
- d. is te sterk korte-termijngericht;
- e. doet te weinig aan concurrentie-analyse en
- f. gaat te weinig uit van een geïntegreerd strategisch framework.

Tabel 5. Gewenste inbreng van marketing bij de opstelling van het strategisch plan (percentages die de betreffende categorie aankruisen)

	<i>Alle respondenten</i>	<i>M</i>	<i>S</i>
Meer inbreng van marketing gewenst	34	21	48
Inbreng van marketing is nu goed	64	75	52
Minder inbreng van marketing gewenst	2	4	—

Tabel 6. Gewenste inbreng van strategische beleidsvorming bij de opstelling van marketingplannen (%)

	<i>Alle respondenten</i>	<i>M</i>	<i>S</i>
Meer inbreng van strategische beleidsvorming gewenst	40	36	46
Inbreng van strategische beleidsvorming is nu goed	60	64	54
Minder inbreng van strategische beleidsvorming gewenst	—	—	—

In het onderzoek is nagegaan of deze beweringen kloppen met de perceptie die de respondenten van marketing hebben. Hiertoe zijn de genoemde beweringen aan de respondenten voorgelegd, waarbij deze steeds op een zeven-puntsschaal (semantische differentiaal) konden aangeven in welke mate ze het met de bewering eens waren. Tabel 7 geeft de resultaten.

Wel is men het significant eens met de bewering: 'marketing gaat te weinig uit van een geïntegreerd strategisch framework'. Bij de andere beweringen is er geen duidelijke significantie in één van de richtingen eens of oneens. Er is ook onderzocht of er belangrijke verschillen zijn tussen marketing-functionarissen en strategische planners met betrekking tot de

Tabel 7. Mate van instemming met een aantal beweringen over marketing. Schaalwaarden: 1 = sterk mee oneens – 7 = sterk mee eens

Beweringen: 'Marketing ...	Gemiddelde waarde	Laag	Hoog	Signifi- cantie**	Meest met de bewering in- stemmende functionaris
(a) te veel het merk als eenheid van analyse'	3,42	26*	14	xx	S
(b) te los van andere onderne- mingsfuncties'	3,34	27	18	—	M
(c) te weinig oog voor synergie van marketing-instrumenten'	3,26	31	17	xx	M***
(d) te sterk korte-termijn-gericht'	3,89	25	25	—	S
(e) te weinig aan concurrentie- analyse'	3,88	25	22	—	S
(f) te weinig geïntegreerd stra- tisch framework'	4,52	11	30	xx	M

* Deze getallen geven aan: 26 respondenten geven een schaalwaarde aan kleiner dan 4; 14 respondenten een schaalwaarde groter van 4 (4 is het midden van de schaal).

** $\alpha = 0,05$.

*** significant.

Voor de analyse is met name gekeken hoeveel respondenten per bewering de linkerkant van de schaal aankruisten (d.w.z. een waarde kleiner dan 4), waarmee ze aangaven het met de bewering oneens te zijn, en hoeveel respondenten de rechterkant aankruisten. Hierop is ook de significantieberekening gebaseerd. Uit de tabel blijkt dan dat de respondent het met de beweringen: 'marketing gebruikt te veel het merk als eenheid van analyse' en 'marketing heeft te weinig oog voor synergie tussen marketing-instrumenten' significant oneens zijn.

perceptie van marketing op de in tabel 7 aangegeven aspecten. Hiertoe zijn de meningen vergeleken binnen de paren: marketing- en strategische planning-functionaris in dezelfde onderneming. Per bewering werd vastgesteld hoe vaak de marketing-functionaris het *meer* met de bewering eens was dan de strategische planner en omgekeerd. De laatste kolom van tabel 7 geeft aan, over alle paren gezien, welke functionaris het het meest met de bewering eens was. Het blijkt dat er weinig verschillen zijn, alleen vindt met betrekking tot de bewe-

ring over synergie tussen marketing-instrumenten de marketing-functionaris vaker dan de strategische planner dat marketing hiervoor te weinig oog heeft. Dit 'hand in eigen boezem steken' kan worden verklaard door het feit dat het bij de synergie tussen marketing-instrumenten gaat om iets wat zich afspeelt binnen het marketing-domein. Hierop heeft de strategische planner in het algemeen minder zicht.

Op analoge wijze is aan de respondenten gevraagd hun perceptie te geven met betrekking tot strategische beleidsvorming op een aantal aspecten. Hier waren de beweringen als volgt. Strategische beleidsvorming:

- a. richt zich te veel op beschikbaarheid en verdeling van financiële middelen;
- b. staat te veel los van andere ondernemingsfuncties;
- c. heeft te weinig oog voor synergie tussen produkt-marktcombinaties;
- d. is te sterk lange-termijngericht ten koste van de korte termijn;
- e. besteedt te weinig aandacht aan de behoeften van afnemersgroepen.

Uit tabel 8 blijkt dat met de beweringen 'strategische beleidsvorming richt zich te veel op fi-

nanciële middelen', 'strategische beleidsvorming is te (eenzijdig) lange-termijngericht', en 'strategische beleidsvorming besteedt te weinig aandacht aan de behoeften van afnemers' door de respondenten significant wordt ingestemd. Verder blijken (laatste kolom van de tabel) marketing-functionarissen het meer eens te zijn met de beweringen dan strategische beleidsvormers. Laatstgenoemde verschillen tussen functionarissen zijn overigens alleen significant bij de eerste (financiële middelen) en de derde (synergie tussen produkt-marktcombinaties) bewering.

Overigens zijn de gevonden verschillen tussen marketers en strategische planners niet zo verwonderlijk. Vanuit hun opdracht zijn ze geneigd accenten anders te leggen. Om dit te illustreren wordt tot slot nog een tabel gegeven die voor een aantal aspecten aangeeft welke functionaris aan dat aspect een groter gewicht toekent bij planning. (Hier worden weer beschouwd de paren functionarissen binnen hetzelfde bedrijf; $n = 23$.)

Uit tabel 9 valt duidelijk de meer lange-termijn-oriëntatie van de strategische planner af te lezen. De marketing-functionaris geeft significant meer gewicht aan winst en verkopen voor het

Tabel 8. Mate van instemming met een aantal beweringen over strategische beleidsvorming. Schaalwaarden: 1 = sterk mee oneens – 7 = sterk mee eens

Beweringen: 'Strategische beleidsvorming ...	Gemiddelde waarde	Laag	Hoog	Signifi- cantie	Meest met de bewering in- stemmende functionaris
(a) te veel op financiële midde- len'	3,49	28	16	xx	M*
(b) te veel los van andere onder- nemingsfuncties'	3,77	23	22	—	M
(c) te weinig oog voor synergie'	3,39	26	17	—	M*
(d) te sterk lange-termijn-ge- richt'	2,64	40	10	xx	M/S
(e) te weinig aandacht voor be- handeling van de afnemers'	3,19	32	18	xx	17

* Significant.

Tabel 9. Aantal keren dat een bepaald type functionaris (M of S) het desbetreffende aspect belangrijker vindt bij de planning in de onderneming

	M	S	Sign.*
Winst volgend jaar	10	2	xx
Lange-termijnwinst	7	5	—
Investeringsplan	9	7	—
Verkopen volgend jaar	10	3	xx
Lange-termijnverkopen	4	12	xx
Lange-termijnmiddelentoewijzing	4	9	—
Concurrentie-analyse	7	9	—

* $\alpha = 0,05$

volgend jaar, de strategische planner aan lange-termijnverkopen.

Samenvatting

De resultaten met betrekking tot de wisselwerking tussen marketing en strategische planning uit deze paragraaf kunnen nu als volgt worden samengevat. Marketing heeft een duidelijke rol te vervullen bij strategische planning. Een deel van de respondenten (30 à 40%) acht de functie van marketing in deze zelfs richtinggevend. De wederzijdse inbreng van marketing en strategische planning dient in ca. één derde van de ondernemingen te worden geïntensiveerd. Hierop wordt relatief het sterkst aangedrongen door strategische planners, die vooral meer inbreng van marketing voor hun activiteiten gewenst achten.

Met betrekking tot mogelijke barrières voor de wisselwerking werd vastgesteld dat de aan marketing in de literatuur wel toegeschreven tekortkomingen die oorzaak zouden zijn van een onvoldoende strategische oriëntatie slechts voor een zeer klein deel door de respondenten in dit onderzoek worden onderschreven.

Wel is men het eens met een aantal karakterisering van strategische planning (te veel op financiële middelen gericht, te sterk lange-termijngericht, te weinig aandacht voor behoeften van afnemers), die remmend kunnen werken op een vruchtbare samenwerking met marketers.

3. Samenvattende conclusies en aanbevelingen

Bij lezing van de volgende conclusies moet worden bedacht dat, zoals eerder is uiteengezet, de geanalyseerde steekproef niet representatief is voor *het Nederlandse bedrijfsleven*. Als de resultaten al gegeneraliseerd kunnen worden, dan gelden deze voor de grotere bedrijven die relatief goed geëquipeerd zijn met betrekking tot deskundigheid op het terrein van marketing en strategische planning. Wij geven hieronder de belangrijkste conclusies van het onderzoek weer.

Marketing-plannen werden door bijna alle onderzochte bedrijven in de steekproef gehanteerd. Centrale elementen in marketing-plannen zijn: marktaandeel, marktsegmentatie, prijs, winstmarge, reclame, sales promotion en nieuwe producten.

Ook strategische plannen worden in bijna alle onderzochte bedrijven gebruikt. Hier zijn de basiselementen vooral: doelstelling, financiële middelen en expliciete strategieformulering. Analytische hulpmiddelen voor strategische planning, zoals portfoliomodellen, leercurve-analyse en PIMS-analyse worden wel gebruikt, maar zijn nog lang geen gemeengoed.

Tussen bedrijven in de sectoren consumentenproducten, diensten en industriële producten bestaan verschillen met betrekking tot de ac-

centen die worden gelegd op marketing-plannen en strategische plannen. Zo besteden bedrijven in de sector consumentenproducten in hun marketing-plannen relatief veel aandacht aan prijs, sales promotion, verpakking en voorraden, en zijn hun marketing-plannen minder lange-termijngericht. Industriële bedrijven besteden relatief meer aandacht aan technologische trends en milieu, en kennen minder vaak een specifieke marketing-functionaris als verantwoordelijke voor het marketing-plan. Opvallend bij bedrijven in de sector diensten is het ontbreken van aandacht voor het verschijnsel product-lifecycle en het meer globale karakter van de strategische plannen.

Er is zeker sprake van onderlinge wisselwerking tussen marketers en strategische planners. In 30 à 40% van de gevallen acht men de invloed op elkaars werkzaamheden zelfs groot. In ongeveer tweederde van de gevallen wordt de inbreng van de andere partij voldoende geacht, in eenderde van de gevallen acht men een sterkere interactie gewenst.

Hierbij is vooral opvallend dat de strategische planners bij hun activiteiten meer inbreng van marketing gewenst achten, zelfs vaker dan de marketing-mensen zelf.

De aan marketing in de vooral Amerikaanse literatuur wel toegeschreven karakteristieken: te veel merkgericht, te veel los van andere ondernemingsfuncties e.d., waardoor marketing te weinig strategisch georiënteerd zou zijn, worden in meerderheid door de respondenten in dit onderzoek niet gedeeld. Mogelijke verklaringen hiervan zijn:

1. marketing heeft in Nederland een sterkere strategische component dan in de VS. Een aanwijzing in deze richting is de in dit onderzoek gevonden meer lange-termijnnoriëntatie van marketing, vergeleken met resultaten uit Amerikaans onderzoek;
2. de eerder in dit artikel gesignaleerde, sterk toegenomen aandacht voor strategische aspecten binnen marketing heeft zijn uitwer-

king in de praktijk niet gemist, waardoor strategische aspecten reeds een veel belangrijker plaats hebben gekregen in het referentiekader van de Nederlandse marketing-functionaris.

Er is meer instemming met een aantal problemen die in de benadering van strategische planning worden gesignaleerd: te sterk financieel gericht, te eenzijdig lange-termijngericht en te weinig aandacht voor de behoeften van afnemers. Dit duidt erop dat strategische planners systematisch meer oog voor de afnemerszijde moeten krijgen, wil de gewenste, intensievere wisselwerking met marketing worden gerealiseerd.

Dit kan worden nagestreefd door strategische planners in hun opleiding meer met de marketing-invalshoek vertrouwd te maken. Voor de huidige functionarissen kunnen gerichte cursussen hierbij een nuttige rol vervullen. Ook kan job-rotatie tussen marketing- en strategische planning-functies binnen het bedrijf een grotere vertrouwdheid met elkaars vakgebieden bevorderen.

Zoals reeds vermeld, bevinden in de Nederlandse verhoudingen marketing-mensen en strategische planners zich in verschillende professionele verenigingen, resp. NIMA en VSB. Beide verenigingen zouden meer gezamenlijke activiteiten kunnen opzetten om de zo belangrijke wisselwerking tussen beide terreinen te bevorderen.

Met betrekking tot verder empirisch onderzoek naar de wisselwerking tussen marketing en strategische planning, lijkt het wenselijk behalve de in dit onderzoek gekozen grotere bedrijven ook te kijken naar kleinere ondernemingen. Hier zullen in een groot aantal gevallen als zodanig gespecialiseerde strategische planners en soms ook gespecialiseerde marketing-functionarissen ontbreken. Het is belangwekkend te weten of en, zo ja, op welke wijze in deze situatie marketing planning en strategische plan-

ning worden bedreven, welke functionarissen hiervoor verantwoordelijk zijn en hoe de wis-selwerking verloopt. De praktijk van beide be-naderingen, de visies op elkaars vakgebieden en de knelpunten bij de uitvoering zouden hier wel eens sterk kunnen afwijken van de bedrij-ven in het hier gerapporteerde onderzoek.

Literatuur

- Miles, R. E. & C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, New York.
- Wierenga, B., J. B. Vollering, R. Amsterdam en C. J. Poe-derbach, *Marketing-planning en strategische beleidsvor-ming bij Nederlandse bedrijven*, *Bedrijfskunde*, 1986/3, blz. 273-286.
- Wind, Y. & T. S. Robertson (1983), *Marketing Strategy, New Directions for Theory and Research*, *Journal of Mar-keting*, Vol. 47, lente, blz. 12-25

Memo's

H. A. M. van Hulst (red.), *Spectrum van de toekomst. Een Verkenning van Managementproblemen in Ne-derland*, NIVE, Nederlandse Vereniging voor Manage-ment, 's-Gravenhage, 1985, 248 blz.

Deze Jubileumuitgave markeert niet alleen het 60-ja-rig bestaan van NIVE als de Nederlandse Vereniging voor Management, maar ook zijn bestaansrecht. Dit boek belicht van verschillende invalshoeken uit de thema's, die op het Jubileumcongres 'Manage-ment in het Brandpunt' aan de orde kwamen.

H. O. Goldschmidt en J. de Haan, *Innovatie strategie. De realisatie van innovaties in de onderneming* Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag, 1986, 146 blz., f 24,50.

SMO-boek met bijdragen van: H. O. Goldschmidt, A. E. Pannenburg, C. M. Storm, T. Kumpe, J. A. M. Oonincx, J. J. J. van Dijck, H. Langman, H. Leliveld, G. J. Sharman, W. Dekker en M. J. van Kerkvoort.

De beeldvorming van scholieren en studenten, Stich-ting Maatschappij en Onderneming, Den Haag, 1985, 64 blz., f 25.

Dit SMO-boek bevat de resultaten van een onderzoek naar de ideeën die leven bij scholieren en studenten over hun toekomstige werkring.

J. Blom, *Biotechnologie in Nederland*, Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag, 1985, 80 blz., f 22.

Dit SMO-boek is het tweede dat SMO in een korte

tijd aan de biotechnologie wijdt. Het eerste dateert van begin 1984 toen H. de Witte *Bacteriën als ar-beidskracht* schreef. In dit boek wordt vooral de 'sta-te of the art' beschreven. Daarmee is het een veel-omvattend overzicht geworden van de activiteiten die in ons land plaatsvinden.

J. Carmaux en D. Huisman, *Nederlandse investerin-gen in ontwikkelingslanden*, Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag, 1985, 90 blz., f 10.

Verslag van een onderzoek dat werd begeleid door een werkgroep bestaande uit: H. Bosch, H. C. Bos, W. J. G. Göebel, H. de Haan, A. P. G. Poyck, W. J. de Ridder, M. van der Schaft en W. A. Zuidhof. SMO-Informatief 85-2

J. G. Boerlijst, J. J. Krabbendam, P. van Schilfgaarde (eindredactie) J. A. M. Willenborg, *Flexibele automa-tisering - een uitdaging voor management*, Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag, 1985, 80 blz., f 10. SMO-Informatief 85-3

P. G. W. Smulders, *Bedrijfsklimaat en ziekteverzuim*, Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag, 1985, 78 blz., f 10. SMO-Informatief 85-4

P. van Engen, *De gescheiden werelden van Parle-ment en Onderneming*, Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag, 1985, 46 blz., f 10. SMO-Informatie 85-5

M. de Zwart en M. ten Hooven, *De kloof tussen idee en produkt*, Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag, 1985, 50 blz., f 10.